

# 인 사고 과

공 순 구  
(전주여수병원 간호사업부장)

## 차 례

1. 인사고과의 뜻
2. 인사고과의 목적
3. 인사고과의 운영
4. 인사고과 방법
5. 인사고과 결과 공개
6. 인사고과상의 문제점
7. 인사고과 사용상의 유의점
8. 참고문헌

## I. 인사고과의 뜻

어떤 목적을 달성하기 위하여 조직체를 형성하고 조직활동을 전개해 나가는 과정에서 조직체가 해결하여야 할 주요문제중의 하나는 직원들의 능력가치관 및 태도 등을 파악하는 문제이다. 이것은 직원들의 능력을 발전시키고 조직의 능력을 향상시키며 직원들에게 공정하고 공평한 기회를 부여하는데 필수적인 요건이다. 오늘날 각국가에서 이러한 제도를 표현하는 용어는 실적평정 merit rating, 직무수행 실적평정 performance rating, 인사고과 personnel rating 등이나 우리나라에서는 근무성적 평정이라는 용어를 사용하고 있다. 간호원의 근무성적 평정이란 병원간호직에 대한 간호원의 능력과 실적 및 가치관, 태도를 체계적, 정기적으로 평가하는 것을 의미한다.

간호원의 근무성적평가가 병원간호목표 달성의 척도가 되도록 하기 위해서는 질적향상과 양적수요가 동시에 요구되는 오늘날의 간호에 의

해 행하여져야 한다. 또한 간호원의 승진, 전임 보수 등에 불평불만이 없게 하고 누구나 성실하게 근무하면 승진 승급할 수 있다는 희망을 가지고 최선을 다하게 함으로써 인사관리의 안정성과 취업의 능력화를 달성함에 의의가 있다.

## II. 인사고과의 목적

근무성적 평정의 목적은 객관적이면서도 공평하게 근무성적을 측정 평가하여 직원의 능력 발전과 능력을 향상시키는데 그 목적이 있다.

1. 능력발전과 능력향상 및 윤리관확립
2. 인사행정 기술의 평가기준 확보
3. 공정한 인사행정의 기준확보

합리적으로 구성된 인사고과는 구체적으로 다음과 같은 중요한 자료를 주게 된다.

- 1) 교육훈련의 필요성을 파악할 수 있다.
- 2) 적재적소의 배치 기초자료를 제공해준다.
- 3) 개인의 가치인정과 근무능력의 향상과 사기진작에 기여할 수 있다. (당각되고 있는 인재의 재발견)
- 4) 감독자와 부하직원간의 인간관계를 증진시킬 수 있다. (좋은 충고, 단점인식, 칭찬)
- 5) 직장의 풍토를 개선하는데 기여할수 있다.
- 6) 승진, 승급, 강등, 배치전환, 포상과 징계, 해고 기타의 인사이동의 자료를 얻는다.
- 7) 각자의 근무성적, 태도 등을 임금, 급여에 반영시켜 일의 능력을 높인다.

### Ⅲ. 인사고과의 운영

#### 1. 평정자의 선정

모든 직원은 누구나 평정을 받아야 한다. 즉 최하위직으로 부터 최고위직에 이르기까지의 모든 직원들은 그들이 성취한 실적의 관점에서 분석되어야 한다. 그러나 곤란한 문제가 되고있는 것은 평정자에 관한 것이다. 누가 평정을 하느냐이다. 일반적으로 대부분 직근 상급감독자에 의하여 평정을 받는다. 근무성적평정자는 평정자와 확인자로 구분된다. 일반적으로 간호원들은 그들의 상급자로부터 평정을 받는다. 주임간호원, 일반간호원, 간호원들은 그들의 상급자로부터 평정을 받는다. 주임간호원, 일반간호원, 간호보조원, 간호보조수는 주간호원이 평정한다 그러나 동료평정(peer evaluation) 자기평정(self-evaluation) 및 부하평정(subordinate evaluation)의 방법도 때로는 사용될 수 있다. 평정제도를 성공적으로 운영하기 위해서는 평정자에 대한 교육훈련이 필요하다.

#### 2. 평정요소의 선정

##### 1) 평정대상

근무성적평정제도가 평정대상으로 하고 있는 요인들을 총괄적으로 파악하는 경우 근무성적, 능력, 성격, 적성 및 가치관으로 구분할 수 있다.

○ 근무성적 : 근무실적에는 직무수행의 성과. 방법 및 태도등이 포함된다. 이러한 근무실적은 개인이 직무를 수행한 과거의 직무와 행동의 집약이다.

○ 능력 : 능력이란 환경에 대한 지적, 신체적 적응력, 판단력, 기획능력, 지도력, 인내력등을 의미한다. 이러한 능력은 직무과정과 결과에 대한 직무행동의 원인이 된다. 근무평정의 대상으로서 능력을 평가하는 것은 교육훈련의 필요성을 파악하고 적재적소 배치를 실현하는 등 인사관리에 필요한 정보를 확보하는데 그 기초가 되

기 때문이다.

○ 성격, 적성 : 성격이란 개인이 처하고 있는 환경속에서 나타나는 정서적 경향이다. 사교성, 협조성 등이 그 요소가 된다. 적성이란 특정한 직무에 적합한 소질을 의미한다. 기계적 능력, 수리적 능력 등이 그 예이다. 성격과 적성도 능력과 마찬가지로 직무행동의 원인이 되기때문에 근무성적평정의 주요 대상이다.

○ 가치관 : 가치관이란 간호원으로서 갖추어야 할 가장 기본적인 요소다.

##### 2) 평정요소의 선택

평정요소의 선정은 평정하고자하는 직무의 내용에 따라 다르게 선정되어야 한다. 이런점에서 평정요소의 선정은 각 부서마다 담당하는 직무를 분석하여 직무내용이 동일한 직무의군을 형성, 구분하고 이러한 구분에 따라 필요한 요소를 선정하여야 한다. 제통적, 질서적인 직무분석이 사전에 되어 있지않은 경우에는 감독자나 직원들이 의견을 조사하는 방법도 고려할 수 있다.

#### 3. 평정요소간의 배점

평정요소간의 비중을 정하는 방법에는

1) 직무분석을 하여 입안자가 각 평정요소의 비중을 평가하는 방법

2) 피평정자의 직무내용을 잘 알고 있는 감독자가 평가하도록 하는 방법

예시 : 어떤 직무의 평정요소로서 책임감, 근면성, 협동성, 판단력이 선정되어 있고 이들의 비중을 평가하는데 5명의 감독자가 참여하였다고 가정한다. 먼저 각 감독자들로 평정요소의 중요도에 따른 우선순위를 정하도록 한다.

평정요소	감독자				
	이	박	김	정	홍
책 일 성	1	2	1	1	1
근 련 성	3	4	3	4	3
협 조 성	4	3	4	3	2
판 단 력	2	1	2	2	4

평정요소의 중요도의 평균 순위

책임성	$(1+2+1+1+1) \div 5 = 1.2$	1위
근면성	$(3+4+3+4+3) \div 5 = 3.4$	4위
협조성	$(4+3+4+3+2) \div 5 = 3.2$	3위
판단력	$(2+1+2+2+4) \div 5 = 2.2$	2위

\* 중요도 순위에 대한 감독자들의 의견 일치도

- 1) 중요도 평균 순위는 단지 평균일뿐이지 감독자 전체의 의견일치가 아니기 때문이다.
- 2) 의견의 일치도는 평균오차를 구해봄으로써 알 수 있다.

평균오차의 계산방법

$$\text{평균 오차} = \frac{\sum 1M - R1}{N}$$

$M$  = 중요도의 평균순위

$R$  = 각 감독자가 평가한 중요도의 순위

$N$  = 감독자의 수

$1M - R1$ 은  $M - R$ 의 절대치 합계

\* 각 평정요소의 평균 오차

책임성	0.32
근면성	0.48
협조성	0.64
판단력	0.72

각 감독자의 의견이 완전히 일치된 경우라면 그 값이 0이 된다.

평정요소의 중요도 비율

각 평정요소에 대한 중요도 평균순위의 역수를 구한다.

\* 예

평정등급	평정요소	책임성	근면성	협조성	판단력
탁월(수)		42	16	16	26
우수(우)		$42 \times \frac{3}{4} = 31.5$	$16 \times \frac{3}{4} = 12$	$16 \times \frac{3}{4} = 12$	$26 \times \frac{3}{4} = 19.5$
보통(양)		$42 \times \frac{2}{4} = 21.0$	$16 \times \frac{2}{4} = 8$	$16 \times \frac{2}{4} = 8$	$26 \times \frac{2}{4} = 13.0$
미흡(가)		$42 \times \frac{1}{4} = 10.5$	$16 \times \frac{1}{4} = 4$	$16 \times \frac{1}{4} = 4$	$26 \times \frac{1}{4} = 6.5$

(a)

책임성	$\frac{1}{1.2} = 0.83 = 8$
근면성	$\frac{1}{3.4} = 0.29 = 3$
협조성	$\frac{1}{3.2} = 0.31 = 3$
판단력	$\frac{1}{2.2} = 0.45 = 5$

(b)

책임성	$100 \times \frac{8}{19} = 42$
근면성	$100 \times \frac{3}{19} = 16$
협조성	$100 \times \frac{3}{19} = 16$
판단력	$100 \times \frac{5}{19} = 26$

a = 각 평정요소에 대한 중요도 평균순위의 역수를 구한 것이다.

b = 평점의 만점을 100으로 한다고 가정할때 각 평정요소의 배점이다.

4. 평정등급

우리나라에서는 탁월(수), 우수(우), 보통(양), 미흡(가)의 평정등급을 두고 있다. 등급의 수가 너무 많은 경우에는 등급간의 차이가 분명하지 않게 되고 평정결과에 대한 신뢰도가 낮아지게 된다. 너무 적은 경우에는 피평정자의 근무성적상의 차이를 사실대로 평가할 수 없게 된다.

—평정등급의 결정방법—

1) 등분배점법 : 평정등급을 4단계라고 가정할 때 각 평정요소의 단점을 4등분하여 등급이 밑으로 내려감에 따라 단점의 1/4씩을 순차적으로 감하여 각 등급에 배정하는 방법이다.

2) 정부배점법 : 점수배정에 +와 -를 이용하는 방법이다. 평정등급이 위와같이 4단계로 되어있는 경우 보통을 0으로 하고 보통 이상의 등급에는 +의 점수를 보통 이하의 등급에는 -를 배정한다.

※ 예

평정요소		책임성	근면성	협조성	판단력
평정등급					
탁	월(수)	42	16	16	26
우	수(우)	21	8	8	13
보	통(양)	0	0	0	0
미	흡(가)	-21	-8	-8	-13

#### Ⅳ. 인사고과 방법

##### 1. 사실 기록법

###### 1) 산출기록법(Production Records)

일정한 시간당 수행한 작업량을 측정하거나 또는 일정한 작업량을 달성하는데 소요한 시간을 계산하여 그 성적을 결정하는 방법이다.

효용성 : 표준작업시간과 표준작업량의 상정이 가능한 직종의 평정에 적합하다.

결 합 : 계량적으로 측정할 수 없는 작업의 질, 작업능률에 영향을 미치는 성격,

협동성, 판단력등은 평가할 수 없다.

###### 2) 정기적 시험법

산출기록법과 같이 산출지표 중심의 평가이다 작업량을 측정하여 평정한다는 점에서 동일하지만 산출기록법은 평정기간 전기간에 걸쳐 계속적으로 생산기록을 조사하여 평균치를 가지고 평정하는데 반하여 정기적 시험법은 평정기간중 특정시간을 정하고 그때만의 생산기록을 검사하여 그것으로써 전기간의 성적을 추정평정한다는 점에서 다르다. 효용성과 결함은 산출 기록법과 동일.

###### 3) 가감 점수법

직무상황에 나타난 긍정적 요소와 부정적요소를 점수로 환산하여 가감 혹은 감점을 주는 방법이다. 이 방법은 직원의 지도 감독의 자료로서 이용되는 경우 유용하지만 잘못 활용하는 경우 감독자는 부하직원의 결점만을 감시하게 되고 부하직원은 실질적인 근무에 노력하기 보다는 가점을 받기 위한 형식적인 근무에 집착하게 될 위험성이 있다.

효용성과 단점은 산출기록법, 정기적 시험법과 유사.

##### 2. 지도 기록법

이 방법은 피평정자의 근무상황에 대하여 좋고 나쁨을 판정하는데 있다기보다는 피평정자의 근무상황을 지도교정하는데 있음을 강조한 평정법이다.

#### 지 도 기 록 법

피 평 정 자 성 명		직 무		지 도 자 (평 정 자) 성 명	
직무수행상의 단점	(구체적으로)	(그 정도)	교정조치의 내용	조치결과 부하직원의 현황	그 효과의 정도
	능력에 관한 것	(그 정도)	교정조치의 개요 언제, 몇회	조치결과 부하직원의 현황	그 효과의 정도
	태도에 관한 것	(그 정도)	교정조치의 개요 언제, 몇회	조치결과 부하직원의 현황	그 효과의 정도

직무수행상의 장점	(구체적으로)	(그 정도)	조장 활용하기 위한 지도	지도, 조치결과 부하직원의 현황	그 효과의 정도
	능력에 관한 것	(그 정도)	지도조치의 개요 언제, 몇회	지도, 조치결과 부하직원의 현황	그 효과의 정도
	태도에 관한 것	(그 정도)	지도조치의 개요 언제, 몇회	지도, 조치결과 부하직원의 현황	그 효과의 정도
종합 의견		지도 위임자		최종 지도자	
제출 년 월 일				(최종 지도자 성명)	

### 3. 상호 비교법

#### 1) 성적 순위법(Rank order method)

피평정자의 근무성적을 서로 비교하여 그들간의 서열을 정하여 평정하는 방법으로 가장 원시적이라 할 수 있다.

이 방법에는 전체적인 근무상황을 포괄적으로 비교하는 종합적 순위법과 평정요소를 선정하고

요소별로 비교하여 통합하는 분석적 순위법이 있다.

단점 : ○ 직원수가 많아지면 순위를 붙이기가 곤란하다.

○ 특정집단내에서 집단의 순위결정에만 한정되어 있어 다른 집단과 비교가 불가능하다.

#### 성 적 순 위 법

고과대상자	항목	업무의 질	업무수행량	지식·기능	적극성	이대력	합 계	순 위	평 정
홍길동	3	4	4	3	4	18	4	가	
갑순이	2	1	1	2	3	9	2	우	
도순이	1	2	2	1	2	8	1	우	
임격정	4	3	3	4	1	15	3	양	

#### 2) 개인 비교법(Man to Man comparison)

평정요소 지도력, 적극성, 기획력등을 선정하여 각 요소별로 평정등급을 정한후 각 평정등급별로 피평정자들 중에서 표준인물을 선택하고 그를 기준으로 하여 다른 피평정자를 비교 평가하는 방법이다.

장점 : 구체적인 인물을 활용한다는 점에서 평정의 추상성을 극복하고 평정의 조정이 용이한 점.

단점 : 객관적인 표준인물의 선정이 어렵다.

#### 3) 2인 비교법(Paired Comparison)

피평정자를 두사람씩 하나의 조로 만들어 비교하는 방법으로서 조편성은 모든 피평정자를 교대로 하여 편성한다.

장점 : 평정의 정확성은 높일 수 있고 평정자의 주관적 조작을 방지할 수 있다.

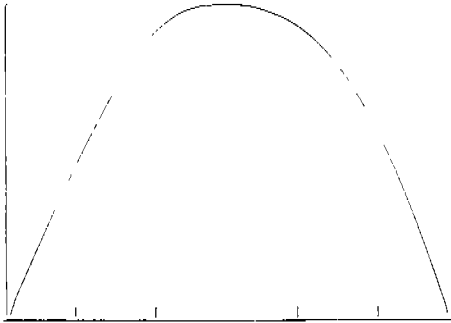
단점 : 평정절차가 복잡하여 피평정자 많은 경우 활용 곤란.

#### 대 인 비 교 법

평정요소	협 조 성			
	탁월	우수	보통	미흡
표준인물	홍길동	이이분	정낙조	김싸리
피평정자	최명규 전일품	송미령 한수산	라옥이 심보라	박도리

#### 4. 분포 제한법(forced distribution)

각 평정등급에 분포된 피평정자의 비율을 사전에 인위적으로 정하고 이 비율에 준하여 피평정자는 근무실적에 따라 분포시키는 방법이다. 이 방법은 근무성적을 공정히 평정하는 경우 성적의 최상, 상, 중, 하, 최하 분포가 종형인 bell-shaped 정상 분포곡선을 그린다는데 있다.



일반적으로 등급의 수를 5개로 하여 1:2:4:2:1의 비율로 분배하는 것이 보통이다. 우리나라에서는 분포 제한법과 평정척도법을 병용하는데 분포제한의 방법은 직급별로, 수(42점 이상) 1%, 우(32~42점 미만) 3%, 양(21~34점) 5%, 가(21점 미만) 1%의 비율로 분포시켜 평정하고 있다.

장점 : 중심화 경향과 관대화 경향 방지

단점 : 분포제한으로 유능한 사람이 나쁜 점수를 받거나 무능한자가 좋은 평정을 받게되는 경우가 있게 된다.

#### 5. 평정 척도법(Rating Scales)

가장 오래되었고 또한 광범하게 활용되고 있는 평정방법이다.

피평정자의 질과 성격 등을 판단하기 위하여

필요한 여러가지 평정요소 즉 직무의 양, 직무의 질, 전문지식, 협조성, 신뢰성, 태도, 지도성, 창의성, 결단성, 분석능력, 정서안정 등을 3~10개 또는 그 이상의 parts나 point로 구분하여 평정하는 방법이다.

이 방법에는 계단식 평정척도법(비연속적 척도법)과 도식 평정척도법(연속적 척도법)이 있다.

##### 1) 계단식 평정척도법(Step rating scale)

평정요소의 척도를 몇 등급으로 구분하여 각 등급에 A. B. C. D. E. 또는 수, 우, 미, 양, 가 등의 문자로 표시한다.

장점 : ○ 분석적 평가를 사용한 것(능력이나 실적을 전체적으로 종합평가하지 않고 구성요소를 분석적으로 평가함으로써 전체를 판단하려고 한 것.

○ 각 평가 요소에 비중을 줌으로써 각 요소가 종합되어 균형을 가지고 평가가치의 체계를 구성할 수 있어 평가의 타당성을 높일수 있는 것.

○ 기술척도법이나 행동견본법을 택함으로써 평가기준을 안정시킬 수 있으며 각 단계에 인위적인 점수를 줌으로 수량이나 통계를 조정할 수 있는 점.

단점 : ○ 평가요소의 구성과 선정이 힘들다.

○ 평가요소 비중 결정이 어렵고 그 효과와 과의 의심스럽다.

○ halo effect 헤일로 효과 작용

○ 평정자의 주관적 판단에 의해서 이루어지는 점

##### 2) 도식 평정척도법(Graphic Rating Scale)

이 방식은 간단하며 구체적이다. 연속적인 수치로 하고 있어 기입하기도 쉽고 합리적이다.

계단식 평정 척도법(비연속적 척도법)

평정요소 \ 평정등급	탁월	우수	보통	미흡
직무에 대한 전문 지식	완전히 알고 있다	대단히 잘 알고 있다	잘 알고 있다	거우 알고 있다 또는 모르고 있다
협조성	협동심이 매우 좋다	협동심이 좋다	보통이다	협동성이 없다

도 식 평 정 척 도 표(Graphic Rating Scale)

(연속적 척도법)

평정요소	관찰항목의 내용	평 가 척 도				비중	평정	합계
1. 직무지식 기능	담당직무에 필요한 지식기능을 가지고 있는 정도	직무지식에精通하고 최고도의 기능을 갖는다	필요한 지식기능을 가지고 있다	약간 결점이 있다	거의 알지 못하며 기능도 나쁘다			
2. 이해력	작업이나 업무상의 규칙 지식등을 올바르게 이해하는 능력	매우 복잡한 일과 지시도 올바르게 이해할 수 있다	약간 복잡한 일과 지시도 올바르게 이해할 수 있다	때로는 가끔 올바르게 이해하지 못한다	거의 이해하지 못한다			
3. 판단력	적절한 판단을 내릴 올바른 결론을 낼 수 있는 능력	매우 복잡한 일에 대해서도 적시 적절한 판단 내릴	상당히 복잡한 일이라도 바른 판단을 한다	때로는 판단을 그르치는 수가 있다	거의 정확한 판단을 할 수 없다			
4. 열 의	작업에 열중하는 정도	매우 열심히 일을 한다	열심히 업무에 중사하고 있다	가끔 일에 신증을 낸다	일에 전혀 열의가 없고 신증을 낸다			
5. 업무의 질	업무에 정확성과 성과	매우 정확하며 최고의 성과	정확하며 양호한 성과	가끔 실패는 하나 미처 못 좋다	실패가 매우 많고 거의 가치가 없다			
6. 작업의 속도	일정시간에 작업을 달성하는 정도. 예정량에 대한 달성도	매우 빠르다	소정의 시간 내에 한다	다소 지연한다	너무 지연하여 가치가 없다			
7. 협조성	인화하여 업무를 원활히 수행하는 정도	마찰이 전혀 없다	타와의 관계도 양호하다	대체로 괜찮다	타와 접촉치 않는다			
8. 지도력	부하에 대하여 공평하고 부하의 신뢰를 얻어 지도해가는능력	부하의 지도가 적절하여 부하가 신복하고 있다	부하를 잘 통솔하고 있다	다소 통솔력이 없어 부하가 반항했다	거의 통솔력이 없다			

이 방법은 weight를 바꿈으로써 사무, 기술직원, 노무직원에도 공통으로 사용할 수가 있다.

노무직에서는 작업의 질과 속도가 가장 큰 비중을 나타내며 반대로 관리직직원에서는 직무지식, 판단력, 지도력이 큰 비중을 나타내게 된다.

6. 직무 기준법

직무를 중요한 구성요소, 과업 task으로 구분

하고 각 과업마다 실적기준을 정하여 평정하는 방법이다. 여기서 직무기준이란 각 과업에 대하여 요청되는 최소한의 실적수준을 말한다. 직무기준을 설정할 때는 과업수행의 양, 정확성, 시간, 방법 등 신중히 고려하고 비평정자의 의견도 충분히 참작하여야 한다.

기준을 상회하는 경우 +.

기준과 동일한 경우 0.

기준을 하의하는 경우 - 를 준다.

장점 : ○ 실적을 기준으로 하기 때문에 주관성의 개입을 감소

- halo 효과를 방지할 수 있으며
- 피평자를 쉽게 이해시킬 수 있다.
- 감독, 지도의 효과를 얻을 수 있다.

단점 : ○ 각 직급마다 실적수준을 작성하는 작업이 용이하지 않다.

- 실적을 기준으로 하기 때문에 평정시간이 오래 소요됨.

실 적 기 준 표

과 업	실 적 기 준
부서회의에서 과를 대표하는 일	주장하는 의견, 결단을내린 판단, 행동과 회신, 제공한 정보의 정확성 등이 그 과의 발전을 가져올수 있는 높은 수준의 것이다.

### 7. 체크리스트 평정법(Check list appraisal method)

평정요소를 인상의 구체적인 행동과 태도르씩 기술한 list를 활용하여 평정하는 방법이다. 체크리스트 평정법에는 푸로부스트식 체크리스트법과 이것을 변형시킨 강제선택식 체크리스트법이 있다.

#### 1) 푸로부스트식 평정법(The probst service rating system)

푸로부스트에 의하여 고안된 것이다. 평정척도의 개념을 버리고 그때신 100여종의 주요 객관적으로 관찰할 수 있는 작업과 업무행위의 태도나 성격을 기재하는 list를 채용하고 3명의 평정자가 그 중의 수개 항목에 대해서 확신을 가지기 기호를 붙일 수 있게 한 것이다.

평정자는 단지 직원에 대한 사실을 보고할 뿐이며 피평정자의 실제의 성격결정에는 참여하지 않는다. 성적의 결정은 평정자가 보고한 사실에 의거하여 중앙인사 기관이 행하는 것이 보통이다.

정리방법은 평정자가 list한 항목에 +와 -를 표시되는 적당한 가감점을 더하여 등급환산

표에 따라 프로부스트 계산기로 사용하여 최후의 성적을 산출하는 것이다.

#### \* 체크리스트의 성적계산 과정

(1) 체크리스트에 열거된 평정요소 중 확신할 수 있는 요소에만 체크한다.

(2) 체크리스트를 인사기관에 전달한다. 인사기관은 체크된 평정요소중에서 채점기준표에 의해서(+) 점수의 평정요소수를 계산한다. 이것을 X라고 가정한다.

(3) 체크된 모든 평정요소의 점수합계를 계산한다. 이것을 Y라고 한다.

(4) X와 Y를 구한 다음에는 종합성적 기준표를 가지고 종합성적을 낸다.

예 : 어떤사람의 X가 12이고 Y가 5라고 한다면 종합성적 기준표의 체크된(+) 요소의 숫자란에서 12를 찾고 그 좌우의 "합계점란에서 5를 찾는다.

5가 속해 있는 D가 이 사람의 성적이 된다.

성적은 A. B+. B. C+. C. C-. D. D-.

E. E-.

10등급으로 분류되어 있다. 활용방법은 A.B.까지는 승진, 승급시키고 D 이하는 강등, 감급시킨다.

장점 : ○ 특정한 직무의 평정요소가 구체적인 형태로 기술되어 있기때문에 평정이 용이하다.

- 평정자는 자신이 확신하는 항목만을 표시하기 때문에 무리한 평정이 없고 신뢰성과 객관성이 높다.
- 피평정 직원간의 상대적 비교를 할 필요가 없다.

단점 : ○ 각 직무마다 체크리스트를 작성해야 되기 때문에 전문가를 양성하는데 필요한 시간의 관점에서 볼 때 비용이 많이 들며

- 평정자가 아닌 최종평정자는 피평정자와 일상적으로 접촉되지 않기 때문에 그들의 구체적인 형태를 잘 모른다.



- 평정자 자신이 평정결과를 산출하지 못하고 채점방법을 몰라 산출결과에 대하여 불안감을 가지는 것
- 평정항목이 너무 많은 것

- 각 평정항목에 있어서 광범한 경험을 기초로 하여 이루어지는 총점을 얻지 못하는 것

푸로부스트 평정표

(설명) 알고 있는 범위내에서 피평정자의 해당하는 각항목의 원전 속이다 X호를 기입하시요. 억측을 해서는 안되고 확실하는 항목에만 체크하시요.

기 호 란				기 호 란			
1	2	3		1	2	3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	게으르다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	전망증이 많다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	동작이 느리다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	부주의한 사실이 많다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	신속하고 활동적이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	오차가 많다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	노령으로 업무를 감당하지 못한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	대체로 정확하다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	약간의 신체적 결함이 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	별로 오차가 없다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	무관심, 무흥미하다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	정확하긴하나 지나치게 진중하다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	말이 많다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	자신의 업무에 극히 숙련되어 있다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	무뚝뚝 하다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	거의 신뢰할 수 없다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	배사 오만하다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	거의 신뢰할 수 있다
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	비판, 충고를 싫어한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	항상 신뢰할 수 있다

푸로부스트 평정 채점 기준

점 수			점 수		
-2		게으르다	-1.		전망증이 많다
-1/2		동작이 느리다	-1		부주의한 사실이 많다
1		신속하고 활동적이다	-1		(판단이 나쁘다) 오판이 많다
-1		노령으로 업무를 감당하지 못한다	0		대체로 정확하다
-1/2		약간의 신체적 결함이 있다	2		판단이 대체로 좋다
-1		중대한 신체적 결함이 있다	-1/2		정확하긴 하나 지나치게 진중하다
-1		무관심, 무흥미하다	1		자신의 업무에 극히 숙련되어 있다
-1		말이 많다	-2		거의 신뢰할 수 없다
-1/2		무뚝뚝하다	0		거의 확실할 수 있다
-1/2		오만하다	2		항상 신뢰할 수 있다

푸로부스트 등급 환산표

주로부스트 종합성적 기준표

합 계 점				체크된 플러 스요소의 수	합 계 점					
E <sup>-</sup>	E	D <sup>-</sup>	D		C <sup>-</sup>	C	C <sup>+</sup>	B	B <sup>+</sup>	A
-12 이하	-11~7	-6~3	-2~1	0	0					
-12 "	-11~6	-5~3	-2~0	1	1~2	3				
-11 "	-10~6	-5~2	-1~1	2	2~3	4~4				
-11 "	-10~5	-4~1	0~2	3	3~3	4~6				
-10 "	-9~4	-3~1	0~2	4	3~4	5~7	8			
-9 "	-8~4	-3~0	1~3	5	4~5	6~7	8~10			
-9 "	-8~3	-2~0	1~3	6	4~5	6~8	9~11	12		
-8 "	-7~3	-2~1	2~4	7	5~6	7~9	10~11	12~14		
-8 "	-7~2	-1~2	3~5	8	6~6	7~9	10~12	13~14	15	
-7 "	-6~1	0~2	3~5	9	6~7	8~10	11~12	13~15	16	17 이상
-6 "	-5~1	0~3	4~6	10	7~8	9~10	11~13	14~15	16~17	18 "
-6 "	-5~0	1~3	4~6	11	7~8	9~11	12~14	15~16	17~18	19 "
-5 "	-4~0	1~4	5~7	12	8~9	10~12	13~14	15~17	18~18	19 "
-5 "	-4~1	2~5	6~8	13	9~9	10~12	13~15	16~17	19~19	20 "
-4 "	-3~2	3~5	6~8	14	9~10	11~13	14~15	16~18	19~19	20 "
-3 "	-2~2	3~6	7~9	15	10~11	12~13	14~16	17~18	19~20	21 "
-3 "	-2~3	4~6	7~9	16	10~11	12~14	15~17	18~19	20~21	22 "
-2 "	-1~3	4~7	8~10	17	11~12	13~15	16~17	18~20	21~21	22 "
-2 "	-1~4	5~8	9~11	18	12~12	13~15	16~18	19~20	21~22	23 "
-1 "	0~5	6~8	9~11	19	12~13	14~16	17~18	19~21	22~22	23 "
0 "	1~5	6~9	10~12	20	13~14	15~16	17~19	20~21	22~22	24 "
0 "	1~6	7~9	10~12	21	13~14	15~17	18~20	21~22	23~24	25 "
1 "	2~6	7~10	11~13	22	14~15	16~18	19~20	21~23	24~24	25 "
1 "	2~7	8~11	12~14	23	15~15	16~18	19~21	22~23	24~25	26 "
2 "	3~8	9~11	12~14	24	15~16	17~19	20~21	22~24	25~25	26 "
3 "	4~8	9~12	13~15	25	16~17	18~19	20~22	23~24	25~26	27 "
3 "	4~9	10~12	13~15	26	16~17	18~20	21~23	24~25	26~27	28 "
4 "	5~9	10~13	14~16	27	17~18	18~21	22~23	24~26	27~27	28 "
4 "	5~10	11~14	15~17	28	18~18	19~21	22~24	25~26	27~28	29 "
5 "	6~11	12~14	15~16	29	18~19	20~22	23~24	25~27	28~28	29 "
6 "	7~11	12~15	16~18	30	19~20	21~22	23~25	26~27	28~29	30 "
6 "	7~12	13~15	16~18	31	19~20	21~23	24~26	27~28	29~30	31 "
7 "	8~12	13~16	17~19	32	20~21	22~24	25~26	27~29	30~30	31 "
				33						
				34						
				35						

8. 강제선택식 체크리스트법(forced-choice method)

4~5개의 항목들을 한조씩 편성하여 만든 체크리스트를 평정자에게 주고 각 조에서 피평정

자에게 해당하는 가장 좋은 항목과 가장 나쁜 항목을 반드시 체크하게 하는 방법이다. 한조를 이루는 항목의 수가 4개인 경우 2개의 항목은 피평정자에게 유리한 것으로 생각되는 것이고 2개는 불리한 것으로 생각되는 것이다. 각 항목

의 실제적인 가치 또는 가중치는 평정자 또는 피평정자에게 알려져 있지 않다.

평정자는 피평정자를 평가할 때 어느 항목이 그에게 유리하거나 불리하게 계산될지를 모른다

장점 : ○ 평정자가 좋은 점수를 주기 위하여 평정을 조작할 수 없게 함으로 관대화 경향 방지

- 평정자의 정실을 막을 수 있다.
- 신뢰성과 타당성이 높다.

단점 : ○ 평정요소를 작성하는데 비용이 많이 든다.

- 평정자 자신도 각 항목이 어떻게 계산되는지를 모르기 때문에 평정자가 나중에 피평정자와 평정에 관해서 협의하기가 곤란하다.

#### 강제선택법

	최적	부적
(1) 원위자인체 하고 독선에 빠진다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) 직무에 대하여 주의가 산만하다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) 어느 누구도 그의 능력을 의심한 적은 없다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) 직장생활의 모든면에서 소양이 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## V. 인사고과 결과 공개

우리나라에서는 평정결과를 공개하지 않기로 되어 있다. 이에 대해서는 찬·반의 논의가 있다.

\* 공개를 주장하는 근거

(1) 평정제도는 평정결과를 승진 임용등 인사판리의 기초로 활용하는데 그 목적을 두고 있으므로 비밀주의는 배제되어야 한다.

(2) 평정의 공정성을 확보할 수 있다.

(3) 자신의 장단점을 자각하게 할 수 있으며 자기 반성과 자기향상을 도모케 할 수 있다.

(4) 평정결과를 보다 광범하게 그리고 적극적으로 활용할 수 있다.

\* 공개를 반대하는 주장의 근거

(1) 평정의 관대화 경향을 조장시킬 우려가 있다.

(2) 평정자와 피평정자간에 조정하기 곤란한 대립문제를 야기시킬 가능성이 있다.

(3) 성적이 불량한 직원의 사기를 저하시킨다 일반적으로 공개를 원칙으로 해야한다는 견해가 지배적이다.

그것은 평정결과 활용목적이 직원에 대한 통제중심에서 발전하여 동기부여등을 강조하는 임상주의적 중심으로 전환되기 때문이다.

## VI. 인사고과상의 문제점

### 1. 집단의 분포에서 볼 수 있는 현상

#### 1) 관대화 경향

실제보다 후하게 채점하는 경향이다.

원인 : ○ 직원내에 우수한 사람이 많거나 또는 관대한 평가

- 평가자의 직원 애고 (favour)기질
- 낮게 평가하면 통솔력의 부족이라고 오해받는 것
- 피평정자의 실적과 행태를 관찰한 결과에 대한 해석, 판단이 서로다른 경우

#### 2) 중실화 경향

대부분의 평가가 중 또는 보통으로 되는 경향을 말한다.

원인 : ○ 평정방법을 이해하지 못하는 것

- 평정자가 능력이 없어 적당하게 중간정도 평가하는 것
- 평정방법에 회의적인 절이 있을때
- 피평정자를 잘 알지 못하기 때문에 중간정도로 평가한 것
- 낮게 평가한 후의 피평정자의 감정대립을 우려하는 중간으로 평가
- 시간적 여유가 없어 적당하게 중간정도로 평가한 것

### 2. 평정자의 심리적 현상

#### 1) 현혹적 효과

피평정자가 어떤 하나의 평정요소에 대해서 특히 우수 또는 열등한 점이 있을때 또는 전체

적인 인상에서 그 사람이 우수 또는 열등하다고 강하게 느낄때 평정자는 그것에 현혹되어 피평정자의 개개의 특성도 동일하게 우수 또는 열등하다고 평정하는 것

### 2) 논리오차

상대적으로 높은 평가요소가 있으면 다른 요소도 높게 평정하는 경향이다.

### 3) 선입견

평정의적인 요인에 의한 인상을 말한다. 연령, 성, 종교, 출신학교, 출신처 등에 의한 인상 또는 느낌이다.

## Ⅶ. 인사고과를 사용상의 주의점

1. 실제 직무수행의 결과를 평가할 것이며 선입관을 가지지 말것

2. 비정상적인 상황이나 개인감정에 좌우되지 말것

3. 한번에 한 평가요소에만 집중평가 할다

4. 평가요소의 정의와 각 평가요소의 급에 대한 설명을 주의깊게 이해할 것

5. 그 직원이 어떤 등급에 속할것인가를 결정하고 각 등급란에 check할 것

6. 모든 직원을 정기적으로 평가할것

7. 평상시의 인사기록을 참고할 것

8. 평가후에는 전번 평가와 대조하여 그의 발전도를 check할 것

### ○ 무책임고과 배제

의식적으로 차이를 두지 않는다른가 인기전술로 관대한 고과를 하는것을 무책임한 태도이다.

### ○ 추측 배제

고과자는 자기가 확인한 사실 또는 신뢰할 수 있는 확실한 정보와 조사에 기하여 고과를 실시할 것이 중요하다.

### ○ 공정성의 원칙 적용

고과자 자신의 입장에 구애받지 않고 냉정히 평가할 것이며 사사로운 정으로 편협적이면 안되고 공정해야 한다.

### ○ 직무기준의 원칙 적용

고과는 직무를 기준으로 능력정도를 판정하여야 한다. 인간이 인간을 평가하는 것이 인사고과이므로 공정한 인사관리를 하기 위한 수단인 인사고과는 직원의 능력과 업적을 파악하기 위한 분석적 조직적인 절차의 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

1. 박련호 : 인사행정신론, 법문사, 1982.
2. 정수영 : 신노무관리론, 박영사, 1971.
3. 박문우 : 행정학, 박영사, 1967.
4. 유 훈, 조석준 공저 : 행정학대의, 법문사, 1967.
5. 오병수 : 현대인사관리, 박영사, 1973.
6. 한 현 : 현대인사관리, 진명문화사, 1974.
7. 이유환 : 간호행정학, 법문사, 1984.
8. 이영복 : 간호행정학, 수문사, 1978.
9. 임익순 : 회사업무규정대철(하) 경영자료사 1981
10. Michael J. Jucius, PHD; Personnel Management, 4th Ed. Modern Asia Edition 1962.
11. Dale yoder; Personnel management and Industrial Relations, 5th Ed. Prentice-Hall INC